

MANUEL DE REFERENCE

POUR

L'ELABORATION ET LA MISE EN ŒUVRE D'UNE STRATEGIE

DE PLAIDOYER

Novembre 2006

Table des matières

Introduction

Les associations jouent un rôle fondamental en tant qu'intermédiaire entre les citoyens et les pouvoirs publics. Elles ont une double responsabilité, la première est d'être à l'écoute des citoyens: étudier leurs contraintes, connaître leurs revendications et la deuxième est de les transmettre aux pouvoirs publics à travers le plaidoyer.

Etant un puissant outil pour le changement social, économique et politique, il est important que les acteurs sociaux d'une façon générale, et les acteurs associatifs plus particulièrement, maîtrisent le processus et les techniques de plaidoyer afin de réaliser les objectifs qu'ils se sont assignés.

Quel est l'objectif de ce manuel ?

Ce manuel de référence a pour objectif de renforcer les capacités des associations en matière d'élaboration et mise en en œuvre de leurs activités de plaidoyer

A qui est destiné ce manuel ?

Ce guide a été élaboré à l'intention des acteurs et cadres associatifs en vue de renforcer leurs capacités à négocier et à plaider plus efficacement en faveur du changement dans leurs domaines d'intervention respectifs. Les associations oeuvrant dans le domaine du développement local ont aussi un intérêt particulier à adopter la stratégie de plaidoyer car cette dernière permet de faire le lien entre le local et le global (national et l'international).

Ce manuel de référence à pour objet de présenter des définitions de concepts et de présenter des outils et des illustrations pouvant éclairer les acteurs associatifs dans leurs campagnes de plaidoyer. Il est basé sur l'idée que les principes et méthodes du plaidoyer peuvent être facilement assimilés par les acteurs associatifs dans la mesure où ces derniers les pratiquent quotidiennement. La valeur ajoutée de ce manuel serait alors d'offrir une méthodologie leur permettant d'organiser ces activités dans un cadre cohérent et systématique.

Comment est structuré ce manuel?

Ce manuel de référence est structuré en deux grandes parties déclinées en huit modules déroulés selon la progression logique des activités de plaidoyer à savoir:

- **La première consacrée à la conception d'une stratégie de plaidoyer** focalise sur les outils permettant de concevoir une stratégie de plaidoyer et décline les entrées les plus stratégiques pour l'élaboration de cette stratégie.

- **La deuxième est consacrée à la phase de mise en œuvre d'une campagne de plaidoyer** et décline, à ce titre, les techniques et compétences à développer chez les utilisateurs (trices) du manuel pour leur permettre de mener une campagne de plaidoyer dans les meilleures conditions possibles.

Les deux parties sont déclinées en modules synthétisant les principales définitions, informations, outils, illustrations et exemples. Afin d'en faciliter la lecture et la compréhension, les modules ont été stabilisés pour se présenter sous la même progression :

- Déclinaison des objectifs;
- Introduction du thème et définition des concepts;
- Discussion de l'activité et présentation de quelques outils (illustrations et exemples) ;
- Rappels des entrées les plus pertinentes (clés du succès).

Partie I: Le plaidoyer, définitions et utilité sociale

Cette partie est consacrée à la définition du plaidoyer et son utilité dans le changement social que les ONG se fixent globalement comme objectif à leur action

Objectifs

Il s'agit dans ce module de:

- Explorer le concept de plaidoyer de façon à le rendre plus accessible aux acteurs associatifs oeuvrant dans tous les domaines du développement (dans son acceptation large) et des droits humains au Maroc;
- Discuter de l'utilité sociale du plaidoyer (pourquoi faire).

Cette partie est déclinée en deux axes:

1. Qu'est ce qu'est le plaidoyer
2. Le plaidoyer, pourquoi faire ?

1. Qu'est ce qu'est le plaidoyer ?

1.1 Définition

Il n'existe pas de définition universelle au plaidoyer, plusieurs définitions peuvent être avancées selon l'objectif du plaidoyer. Les définitions suivantes ont été avancées par les représentants d'ONG lors des ateliers de formation:

Le plaidoyer peut regrouper un grand nombre d'activités spécifiques à court terme pour arriver à une vision du changement dans le long terme.

Le plaidoyer est une action visant à changer les politiques, positions ou programmes d'une institution, quelle qu'elle soit.

Le plaidoyer, c'est argumenter pour défendre ou recommander une idée devant d'autres personnes.

Le plaidoyer, c'est prendre la parole, attirer l'attention d'une communauté sur une question importante et orienter les décideurs vers une solution.

Le plaidoyer, c'est mettre un problème à l'ordre du jour, offrir une solution à ce problème et mettre en place un soutien pour agir, tant au niveau du problème que de la solution.

Le plaidoyer peut viser à changer une organisation à l'échelle interne ou modifier un système entier.

Le plaidoyer consiste en différentes stratégies visant à influencer la prise de décisions aux niveaux local, provincial, national et international. Les stratégies de plaidoyer peuvent comporter des activités de marketing social ; d'information, d'éducation et de communication; d'organisation communautaire ou maints autres «stratagèmes».

Le plaidoyer, c'est l'action de personnes participant à des processus décisionnels pour faire valoir les besoins et les préoccupations des populations, de catégories sociales ou de pays déshérités et marginalisés. Cela peut concerner les droits de l'Homme, les principes humanitaires, les réfugiés, le trafic d'enfants, le commerce équitable ou encore la formulation de politiques appropriées.

Le **plaidoyer (advocacy)** se distingue du **lobbying** en ce sens que le premier se pratique pour défendre non pas ses propres intérêts, mais ceux des personnes défavorisées[1].

Ces définitions peuvent se résumer comme suit :

Le plaidoyer est **un engagement** des acteurs de la société civile en vue de déclencher un processus de changement positif en faveur d'un groupe social donné.

Ce processus comporte des actions et des outils utilisés dans une situation précise par un groupe de personnes ou d'organisations ayant des intérêts ou une cause en commun en vue d'influencer l'élaboration, la mise en place, la suppression ou le changement d'une politique, d'une législation, d'un programme ou d'un projet d'intérêt général.

Le plaidoyer encourage la prise de conscience, favorise la compréhension et la recherche de solutions, crée des alliances et des réseaux qui peuvent déboucher sur des réalisations concrètes à l'échelon international.

Faire du plaidoyer, c'est travailler avec d'autres personnes/ organisations pour mobiliser les soutiens nécessaires à l'obtention du changement souhaité.

Sensibiliser n'est pas plaider

La sensibilisation est une action consistant à informer et à vouloir faire adhérer un public donné à une question, problème, etc.
Le plaidoyer englobe la sensibilisation mais c'est une action plus large et dépasse la phase de sensibilisation.
Le plaidoyer consiste certes à sensibiliser mais il a surtout pour finalité de faire intervenir le changement.
La sensibilisation ne vise pas à demander un changement concret dans une situation donnée.

[1] CEDPA : Plaidoyer Développement d'aptitudes pour les dirigeants d'ONG

1.2 Les différentes approches du plaidoyer

En général, il existe 3 approches du plaidoyer :

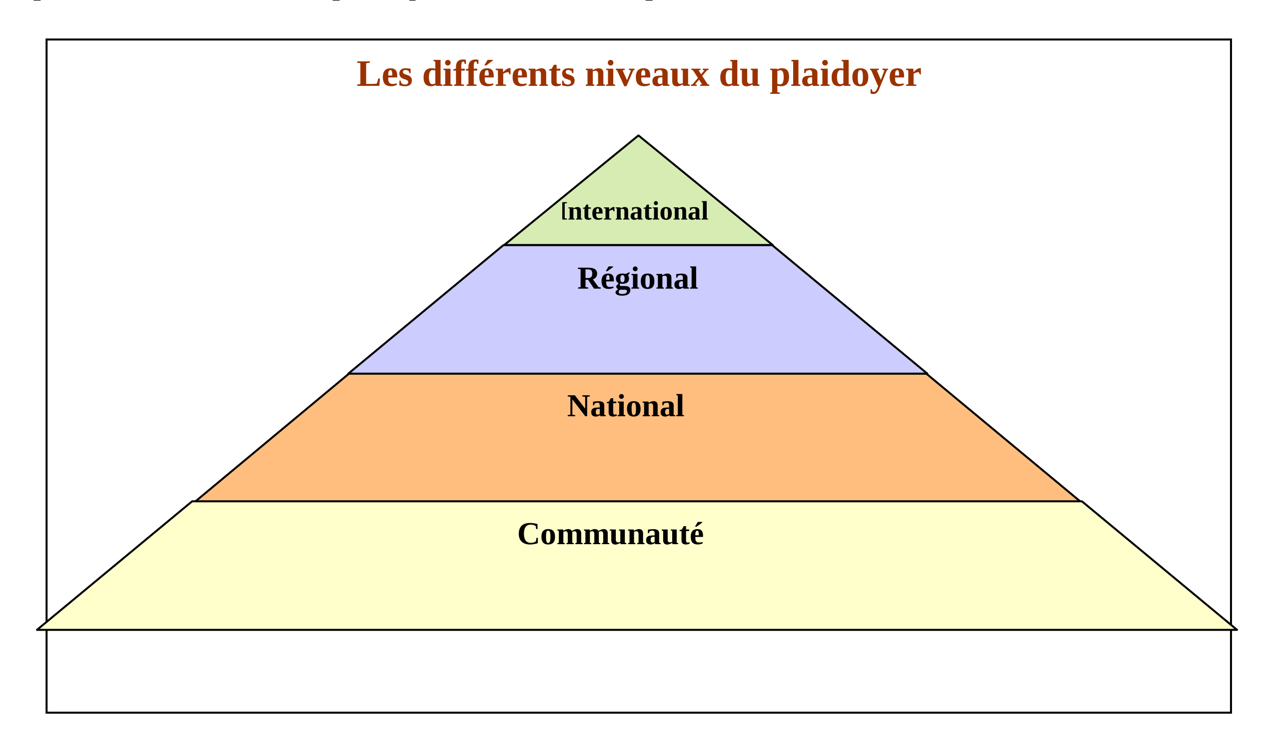
- **L'approche négative** qui consiste à réfuter toute proposition des pouvoirs publics ou autres parties prenantes sans proposer d'alternatives.

- **L'approche réactive** qui consiste à ne pas faire de propositions ni prendre des initiatives mais d'attendre les propositions des autres (gouvernement, partis politiques, autres centres de décision) et ensuite de réagir.

- **L'approche proactive** qui consiste à identifier le problème qui se pose à votre environnement sur lequel vous avez le souhait et/ou la responsabilité (en tant qu'acteurs associatifs) d'agir, de l'analyser, de lui trouver des solutions et de les proposer aux parties concernées. C'est, comme nous l'avons vu, un véritable processus qui conduit, en fin de compte, à élaborer une stratégie de plaidoyer. Cette approche est la plus efficace car elle confère plus de crédibilité et d'efficacité à votre campagne de plaidoyer.

2. Le plaidoyer, pourquoi faire ?

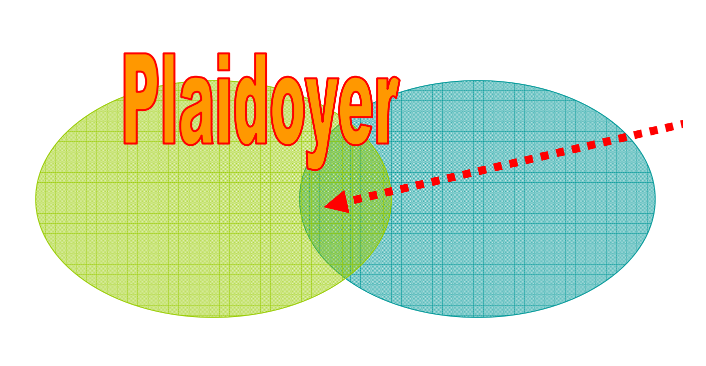
Les plaidoyers se font à tous les niveaux de prise de décision car les décisions prises au plus haut niveau affectent ceux en dessous. Les actions dans les bas niveaux peuvent déterminer les politiques décidées à de plus hauts niveaux.



Il existe au moins deux bonnes raisons d'avoir recours et de maîtriser la stratégie de plaidoyer:

- Pour son utilité et son efficacité dans le changement social
- Pour son rôle dans l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience de l'action associative

Changement des lois et des politiques



Quelles sont les solutions

Quel est le problème

2.1 L'utilité sociale du plaidoyer

Les associations de la société civile contribuent par leur expertise/capacité à représenter des expressions de différentes composantes de la société.

Le plaidoyer peut construire un pont critique entre la théorie et la pratique: le travail effectué au niveau des projets a un effet limité si des changements ne sont pas faits dans les structures, qui sont à l'origine de la pauvreté, des inégalités et du sous développement, d'une manière générale.

Quel est le problème?

Pourquoi en tant qu'association nous offrons des services ?

Pour être efficaces, les acteurs de la société civile devraient demander le *pourquoi* des enjeux de leur campagne de plaidoyer et les relier à une analyse plus globale des enjeux sociaux, politiques et économiques du pays.

C'est seulement à ce niveau qu'ils seront en mesure de mieux relier les problèmes locaux et quotidiens aux politiques et aux institutions, c'est-à-dire aux centres de la prise de la décision.

Le plaidoyer peut être efficacement lié à d'autres types de prestations de service dans la mesure où le plaidoyer peut être incorporé dans notre travail et luttes quotidiennes, si nous voulons produire un changement important.

Il s'agit d'incorporer la sensibilisation et la conscientisation politique dans notre travail et réaliser que le plaidoyer peut se produire à tous les niveaux d'engagement et de capacité. **En effet, le plaidoyer peut avoir lieu dans votre école, dans votre village/ville, au niveau national, régional et même international.**

Le dialogue entre les associations et décideurs politiques est nécessaire, à condition que soient respectés certains principes, dont la transparence et l'éthique. La défense des intérêts des groupes et d'intérêts sectoriels contribuant à l'intérêt général n'est pas

contraire au fonctionnement démocratique: c'est aux acteurs politiques de décider en dernier ressort.

2.2 Rôle du plaidoyer dans l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience de l'action associative

- La plupart des activités des organisations/associations aboutissent à des résultats peu concrets/ palpables ou encore, ne débouchent pas sur des transformations réelles de leur environnement économique, politique, social ou institutionnel.
- Un organisme/association qui veut légitimement faire entendre son point de vue dans ce processus doit se donner les moyens de comprendre la logique des institutions et de connaître le bon niveau d'intervention afin d'être efficace.

En fin de compte, concevoir et mettre en œuvre une stratégie de plaidoyer contribuent à :

- Elargir les horizons des acteurs associatifs et à renforcer leur capacités à identifier les sources d'information et à analyser et utiliser cette dernière ;
- S'ouvrir sur d'autres parties prenantes, réaliser des coalitions et apprendre à travailler en synergie en dépit des différences/concurrences avec les autres acteurs associatifs;
- Faire connaître leurs organisations et faire entendre leur voix ;
- Leur permettre de lier les événements locaux et/ou ponctuels aux événements nationaux et de faire un va et vient continuel entre le local et le global et entre le niveau macro (les grands choix politiques, législatifs et économiques du pays) et le niveau micro (les questions et défis qui se posent au niveau des ménages et de la communauté dans votre quartier, village, ville, etc.)

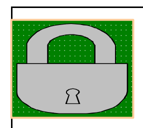
Le plaidoyer dans le contexte marocain ?

Faire du plaidoyer n'est pas une pratique qui est étrangère ou nouvelle dans le contexte marocain. Une partie du mouvement pour l'indépendance du Maroc a eu recours à cette stratégie (proposition, stratégie de sensibilisation, de mobilisation des soutiens, etc. ;)

D'autres exemples récents tirés des expériences du monde associatif peuvent être évoqués, comme, à titre d'exemple:

- l'expérience de l'Espace Associatif qui a mené une grande campagne de plaidoyer en faveur de la révision de la législation sur les associations,
- l'expérience du mouvement des femmes pour réformer la Moudawana et pour promouvoir la participation politique des femmes (au niveau du parlement).

- Toutes ces campagnes ont abouti à des résultats tangibles ce qui laisse supposer, que bien mené, le plaidoyer peut faire intervenir le changement.



Les clés du succès : ce qu'il faut retenir

Les associations ont toute légitimité à plaider pour une cause à condition qu'elles tiennent compte d'un certain nombre de préalables éthiques parmi lesquels :
- Inscrire le plaidoyer dans le sens de l'intérêt général (au sens noble du terme) et non pas dans l'intérêt étroit d'un lobby/groupe donné;
- Travailler en toute transparence en affichant ses objectifs et les résultats qui sont attendus de la campagne de plaidoyer.
- Mener la campagne dans le respect des autres parties prenantes et des lois en vigueur dans le pays.

Partie II: Concevoir une stratégie de plaidoyer

Cette première partie de ce manuel de référence est consacrée à la présentation d'un certain nombre d'entrées et d'outils stratégiques permettant de concevoir une stratégie pertinente et appropriée permettant de faire aboutir l'action du plaidoyer.

Elle est déclinée en quatre principaux modules :

Modules	Composantes
1. Conditions et étapes d'une stratégie de plaidoyer	1. Quelles sont les conditions d'une bonne stratégie de plaidoyer ? 2. Quelles sont les principales étapes d'une stratégie de plaidoyer ?
2. Définir l'objectif du plaidoyer	1. Qu'appelle t-on un objectif de plaidoyer ? 2. Comment déterminer un objectif de plaidoyer ?
3. Collecter et exploiter les données et la recherche	1. Pourquoi la connaissance est importante ? 2. Quels sont les domaines de la connaissance ?
4. Identifier les cibles du plaidoyer	1. Quelles sont les cibles du plaidoyer ? 2. Comment connaître et comprendre vos audiences ?

Module 1:

Conditions et étapes d'une stratégie de plaidoyer

Objectifs

Ce module a pour vocation de jeter les bases à la stratégie de plaidoyer pour :
- *En définir les principales conditions ou entrées stratégiques ;*
- *Délimiter le processus de conception de la stratégie de plaidoyer et en décliner les principales étapes.*

Les activités de plaidoyer sont extrêmement ciblées et impliquent habituellement des entretiens directs, faire pression sur et de participer aux consultations avec des politiciens et des bureaucrates. Ces activités peuvent avoir lieu dans différents endroits avec des acteurs très différents, selon la politique et le processus de prise de décision, qui est le centre d'intérêt.

En choisissant votre point d'entrée, examinez les phases du processus de planification (de l'élaboration de l'agenda à la promulgation, à l'exécution, à la mise en application et au suivi) et si oui ou non un changement de politique va contribuer au type de changement, que vous voulez provoquer.

1. Quelles sont les conditions d'une bonne stratégie de plaidoyer

Pour être efficace une stratégie de plaidoyer doit impérativement respecter un certain nombre de conditions.

Que veut dire approche et stratégie ?

Une approche: est un modèle (cadre) d'analyse d'une question ou d'un problème basé sur une perception personnelle de la question.

Une stratégie: est le plan établi pour apporter des solutions à ce problème.
Ce plan permet de réaliser les objectifs assignés et comporte:
- des activités réfléchies en fonction des objectifs et organisées,
- un plan d'action et un échéancier.

Le plaidoyer est donc une stratégie encadrée par des approches spécifiques et déclinée en un certain nombre d'étapes.

1.1 Approches de la stratégie

La stratégie de plaidoyer devrait être basée sur une approche des droits humains sensible à la dimension genre.

Approche Droits humains	Approche genre
Les droits humains sont acquis à la naissance pour chaque personne en vertu de son humanité	Ces droits sont acquis abstraction faite du sexe, de la couleur, de l'ethnie, etc.
Les droits humains sont universels, indivisibles et inaliénables	Les hommes et les femmes (garçons et filles) doivent jouir de l'ensemble des droits humains (civils, économiques, politiques, culturels, etc.) sans considération de la spécificité des contextes dans lesquels ils vivent Il est impossible de réaliser les droits de l'homme si la dimension genre n'est pas prise en compte sinon, au mieux, seule la moitié des populations bénéficierait de ces droits.
L'égalité est un standard transversal à toutes les catégories de droits	Les hommes et les femmes doivent bénéficier de droits égaux
Les inégalités liées aux discriminations basées sur le sexe, ethnie, etc. doivent être combattues.	Les actions positives et affirmatives ne sont pas en contradiction avec le principe du traitement égal mais doivent être prises d'une façon temporaire afin de lutter contre les discriminations selon le genre (eu égard aux écarts/disparités hommes/ femmes)
L'approche axée sur les droits humains stipule que la programmation des politiques devrait focaliser sur les groupes le plus discriminés.	Les femmes, les minorités religieuses, raciales ethniques sont les groupes dont les droits sont les plus menacés de violations. Les femmes devraient avoir la priorité afin que toutes les politiques et programmes incorporent la dimension genre (analyse sensible au genre, évaluation et suivi, données désagrégées par sexe) afin de s'assurer non pas des moyens mobilisés mais des résultats obtenus en matière de lutte contre les discriminations
L'approche genre affine et enrichit l'approche des droits humains	

Processus d'adoption d'une approche basée sur les droits et sensible à la dimension genre par une association du Nord du Maroc

Tout d'abord, l'association X (au Nord du Maroc) a remarqué que les filles n'allaient pas à l'école car elles étaient occupées par la corvée de l'eau.
Elle a mis en place des activités de forage de puits mais les filles continuaient à assurer cette tache.

Puis elle a réalisé qu'il serait préférable de multiplier les puits pour décharger les filles de cette corvée et qu'il fallait que la population procède au forage de ses propres puits.

Dans un troisième temps, cette association est parvenue à la conclusion qu'en tant qu'ONG, elle devrait collaborer avec les populations et les autres partenaires pour faire pression sur les responsables locaux (administration territoriale et élus locaux) pour garantir l'accès des filles à l'école et à l'eau potable pour tous[3].

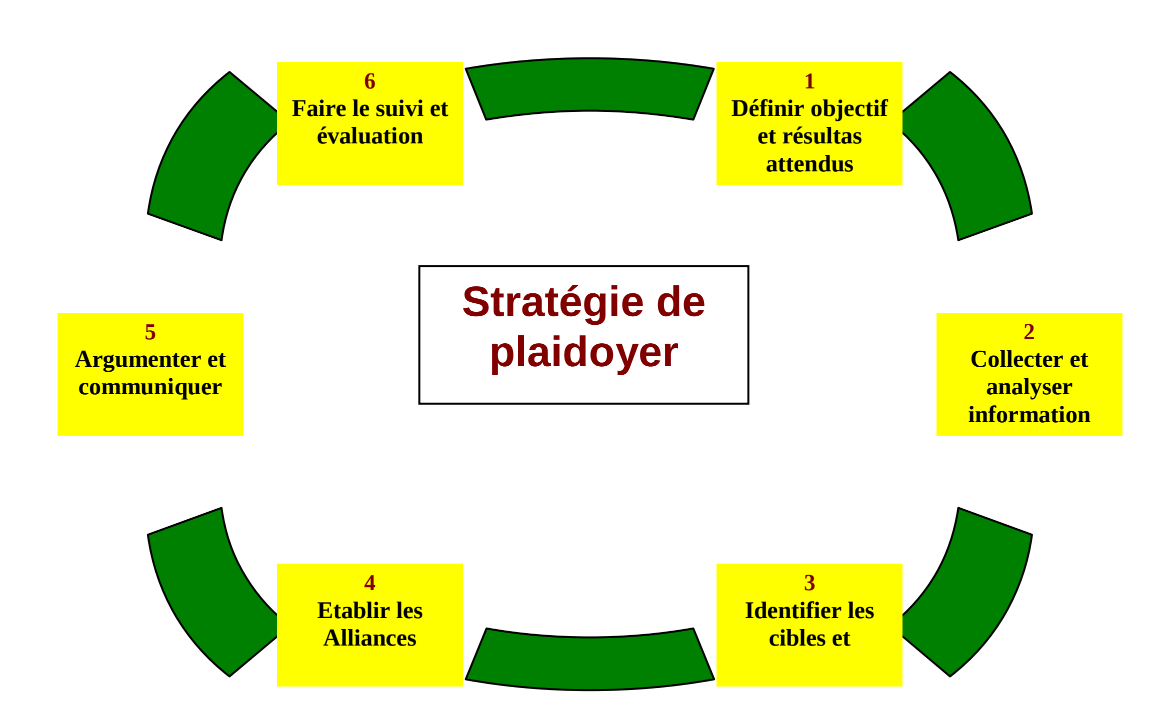
Cette approche est basée sur les droits de la personne et sensible à la dimension genre.

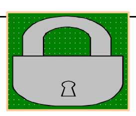
Comment s'assurer que les objectifs et les actions de votre campagne de plaidoyer tiennent compte de l'approche axe sur les droits humains sensible à la dimension genre ?

- ♦ **Quels sont les droits des femmes et des hommes** (garçons et filles) qui ont été violés? Et par qui ?
- ♦ **S'agit de violations concernant les groupes le plus désavantagés** (y compris les droits des femmes) ?
- ♦ **Quelles la nature de cette violation** et comment la démontrer?
- ♦ **Ces droits sont – ils protégés par les lois du pays**?
- ♦ **Les lois nationales sont elles conformes aux traités internationaux**?
- ♦ **Quelles possibilités de recours devant les mécanismes nationaux** (justice et autres institutions).
- ♦ **Quelle est la probabilité de faire aboutir ces recours**?
- ♦ **Quelles sont les possibilités directes et indirectes de recours aux mécanismes internationaux** ?
- ♦ **Quelles sont les solutions à apporter** pour résoudre le problème?
- ♦ Pour chacun de ces mécanismes, quels avantages et inconvénients à y avoir recours?

Source: Human Rights and Trafficking in Persons: A Handbook; Global Alliance Against Traffic in Women; http://gaatw.net/books_pdf/Human%20Rights%20and%20Trafficking%20in%20Person.pdf

2. Quelles sont les principales étapes d'une stratégie de plaidoyer ?





Les clés du succès

Il faut se rappeler qu'il est stratégique et plus constructif de respecter le processus et le niveau de la prise de la décision. Cela suppose que dans vos contacts et dialogue de ne pas passer outre un centre de décision pour vous adresser à la hiérarchie supérieure.

Par exemple, demander de rencontrer le ministre alors que le dossier, objet de votre plaidoyer, est encore entre les mains d'un fonctionnaire. Il s'agit d'inclure ce fonctionnaire dans votre approche pour gagner sa confiance et son respect.

Il sera toujours temps de vous adresser à un échelon supérieur dans la prise de la décision le moment venu.

Module 2 : Définir l'objectif du plaidoyer

Objectifs

Ce module a pour objet de :

- ***Clarifier et de définir le concept d'objectif du plaidoyer***
- ***Proposer quelques outils pouvant aider à l'identification d'objectifs pertinents permettant de concevoir une bonne stratégie de plaidoyer***

Choisir l'objectif du plaidoyer peut paraître facile et évident car nous avons tendance à confondre ce à quoi nous inspirons aux objectifs du plaidoyer; or, ce n'est pas toujours le cas car certaines de nos aspirations sont trop ambitieuses et ne sont ni réalistes ni réalisables[2].

1. Qu'appelle t-on un objectif de plaidoyer ?

Un objectif de plaidoyer vise à changer les politiques ou les programmes des gouvernements, des institutions ou des organisations.

- Votre **objectif** de plaidoyer est ce que vous voulez changer, de combien et quand. Généralement, le délai pour un objectif de plaidoyer sera de 1 à 3 ans.

- Un **objectif** est une étape progressive et réaliste vers la réalisation d'un but plus général ou d'une vision. L'objectif doit se concentrer davantage sur une mesure spécifique que peut prendre une institution.

[2] Ritu R. SHARMA : Introduction au plaidoyer, Guide de formation, 1997
http : //sara.aed.org/publications/cross-cutting/intro_advocacy/html/body_fr.htm

Thème et objectifs du plaidoyer

Thème	**Un problème qui appelle une action politique**	**L'objectif se doit d'être:**	**Spécifique :** impliquant une demande et un résultat à atteindre très précis. **Réaliste :** tient compte du contexte externe et du degré d'acceptabilité éventuelle au niveau social, politique, etc. **Réalisable** : tient compte du contexte interne à votre organisation et ou de votre réseau à influer positivement et efficacement sur le contexte externe. **Approprié :** l'objectif appuie-t-il vos buts de plaidoyer? **Mesurable :** permet d'évaluer le degré de sa réalisation
But	**Résultats attendu de la campagne de plaidoyer sur le moyen terme (3à 5 ans)**		
Objectif	**Résultats attendus dans le court terme permettant la réalisation du but.**		

2. Comment déterminer un objectif de plaidoyer ?

Choisir les objectifs est un processus qui implique :

- Une négociation entre ce que nous devons faire, ce que nous voulons faire, ce que nous pouvons faire. L'objectif du plaidoyer serait enfin le résultat de cette négociation;
- Des discussions et concertation très larges avec des personnes ayant un intérêt immédiat aux résultats attendus;
- De revisiter nos objectifs en fonction de l'évolution du contexte externe (environnement social, politique et économique) et de l'environnement interne (situation au sein de votre association ou groupe).

Il est impératif pour faire aboutir votre campagne de plaidoyer, de définir avec le plus grand soin l'objectif du plaidoyer.

Exemple:

Mauvaise définition de l'objectif	Bonne définition de l'objectif
Objectif : *Promouvoir l'environnement politique et institutionnel du secteur associatif* **Est un but et non pas un objectif**	« Faire adopter, par le gouvernement une loi/politique destinée à : (décliner les objectifs à atteindre qui soient spécifiques et réalisables sur une échéance n'excédant pas 2 à 3 ans) : a-……. b- …… c-…….

Il n'est pas nécessaire de se fixer plusieurs objectifs à la fois. Tout dépend de la nature de vos objectifs, du contexte externe (difficultés escomptées) et de vos capacités à les réaliser (moyens humains et financiers, capacités de mobilisation, notoriété, etc.)

2.3 Comment pouvez-vous être certains (es) que votre objectif est de changer une politique donnée?

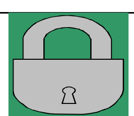
En définissant votre objectif, soyez aussi précis que possible afin que vous puissiez mettre en place une stratégie efficace pour atteindre votre but au niveau du changement de politiques. Vous devez connaître l'institution ciblée et les décideurs concernés pour créer un plan de communication convaincant et de voir comment vous pouvez influencer le processus décisionnel de l'institution. L'objectif du plaidoyer doit être spécifique et mesurable pour que vous sachiez si vous avez atteint votre objectif dans les délais que vous vous êtes donné.

Il est recommandé de se fixer un seul objectif à la fois mais si vous avez déjà défini un objectif, prenez le temps de l'analyser en fonction des critères présentés car cela peut vous aider à découvrir d'éventuels obstacles ou des alliés possibles. Les mêmes critères peuvent être utilisés également pour analyser et/ou choisir un thème général.

Pouvez-vous choisir de travailler à plus d'un objectif à la fois ? Cela dépend de vos ressources organisationnelles et personnelles pour le plaidoyer. Généralement, il vaut mieux se concentrer sur le nombre d'objectifs que vous pouvez atteindre de manière réaliste. Un grand nombre de plaideurs cherchent à tout arranger et risquent fort, en ce faisant, de ne rien changer du tout. Le but de ce module est de vous aider à vous concentrer sur un objectif qui est réaliste, réalisable et qui en vaut la peine.

Une fois définit, l'objectif doit faire l'objet d'une analyse minutieuse afin de :

- En déterminer le réalisme eu égard au contexte et environnement externe et d'anticiper les éventuels obstacles et résistances ;
- Identifier les moyens humains, logistiques et matériels à mettre en œuvre.



Les clés du succès

L'objectif du plaidoyer doit être spécifique et mesurable pour que vous sachiez si vous avez atteint votre objectif dans les délais que vous vous êtes donné.

Une fois défini, cet objectif doit faire l'objet d'une analyse minutieuse afin de :

- En déterminer le réalisme eu égard au contexte et environnement externe et d'anticiper les éventuels obstacles et résistances ;
- Identifier les moyens humains, logistiques et matériels à mettre en œuvre.

Module 3:

Collecter et exploiter les données et la recherche

Objectifs
Proposer aux utilisateurs (trices) de ce manuel quelques cadres et pistes pour la collecte, l'analyse et la diffusion de la recherche.

Il est impératif pour les acteurs associatifs préparant une campagne de plaidoyer d'avoir des informations solides et très récentes basées sur des données crédibles et pointues.

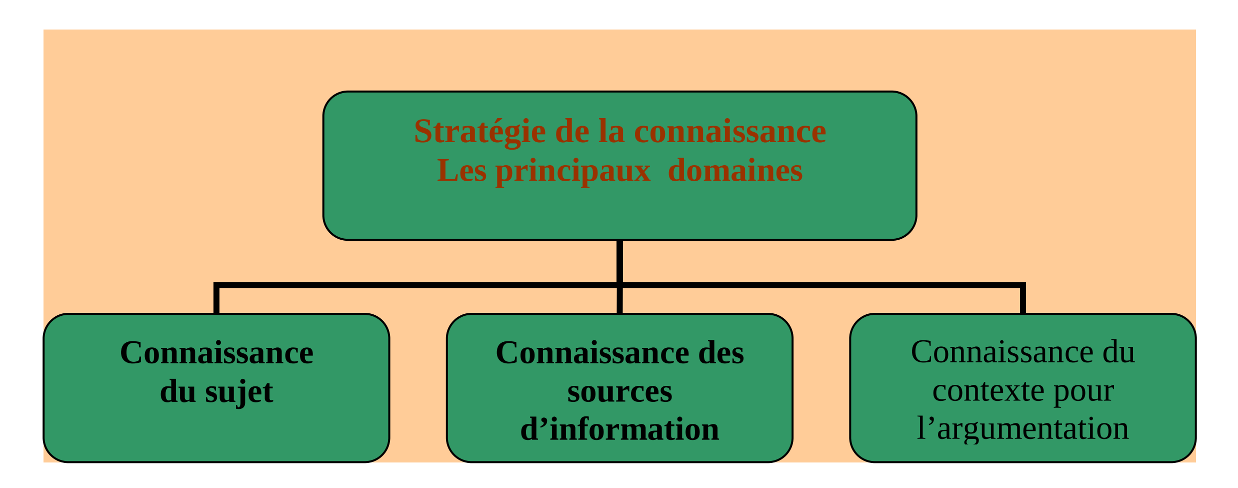
1. Pourquoi la connaissance est importante ?

La connaissance et l'analyse critique et bien informée constituent les **fondements** de toute campagne de plaidoyer. Elles informent les stratégies de plaidoyer que nous devrons choisir comme notre voie pour aller de l'avant, en révélant où, et quels mécanismes **seraient les points d'entrée les plus bénéfiques de notre campagne.**

Une bonne connaissance de l'environnement de notre campagne de plaidoyer permet de:

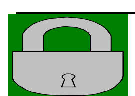
- Faire une évaluation valable et minutieuse des législations et politiques existantes ;
- Connaître les processus de prise de décision ;
- Le contexte dans lequel se produit ce processus ;
- Elaborer les arguments pour le plaidoyer (tenants et aboutissants, voir module……)
- Et, en fin de compte de donner plus de crédibilité, d'efficience (action sur le contexte externe) et d'efficacité (coûts/ résultats par rapport aux moyens mobilisés par votre association ou votre réseau) à votre campagne

2. Quels sont les domaines de la connaissance ?



Exemple: Campagne pour la révision de loi des associations	
1. Les lois en vigueur concernant les libertés publiques	♦ Connaître les dispositions légales actuelles ♦ Connaître les problèmes posés par ces lois ♦ Connaître d'autres législations plus démocratiques dans d'autres pays
2. Le contexte associatif	♦ Connaître les facteurs contribuant au blocage du travail associatif ♦ Connaître les solutions et propositions des associations
3. Le contexte politique	♦ Connaître les acteurs politiques en présence (qui a le pouvoir de décider) ♦ Connaître les autres parties prenantes; ♦ Les courants qui seraient éventuellement favorables à vos propositions; ♦ Ceux qui peuvent s'y opposer

La transparence et l'obtention d'une information adéquate constituent généralement et partout un grand défi. Ce défi est encore plus grand dans un pays comme le Maroc. Pour cette raison, il est important de disposer d'un véritable réseau au sein des différentes institutions (parlement, départements ministériels, médias, etc.). Ce réseau informel pourrait vous fournir des informations vitales pour votre plaidoyer et vous permettre ainsi d'anticiper les événements, d'être à jour et de disposer suffisamment de temps pour préparer vos arguments, propositions et messages.



Les clés du succès

Une campagne de plaidoyer peut durer plusieurs mois, voire parfois plusieurs années. Pour cette raison, il est important de se tenir toujours informé des évolutions intervenues dans une campagne au niveau de :

- L'avancement de la question/objet de votre plaidoyer dans le processus de prise de la décision (si un projet est en voie d'élaboration et à quelle étape, etc.);
- L'évolution du contexte politique;
- L'évolution des positions des différentes parties prenantes (celles qui ont évolué positivement et celles qui ont évolué négativement)

Module 4:

Identifier les cibles du plaidoyer

Objectifs

Doter les acteurs associatifs d'outil et de savoir faire leur permettant de bien identifier les cibles de leur campagne de plaidoyer.

Une fois le thème et l'objectif choisis, les efforts de plaidoyer doivent être mobilisés pour convaincre **votre audience, autrement dit, les cibles de votre plaidoyer**. Cette étape est cruciale dans la mesure où elle va déterminer la pertinence et la réussite de votre stratégie de plaidoyer car pour avoir les résultats escomptés, il faut poser les questions aux personnes qui ont le pouvoir de décider de ces résultats.

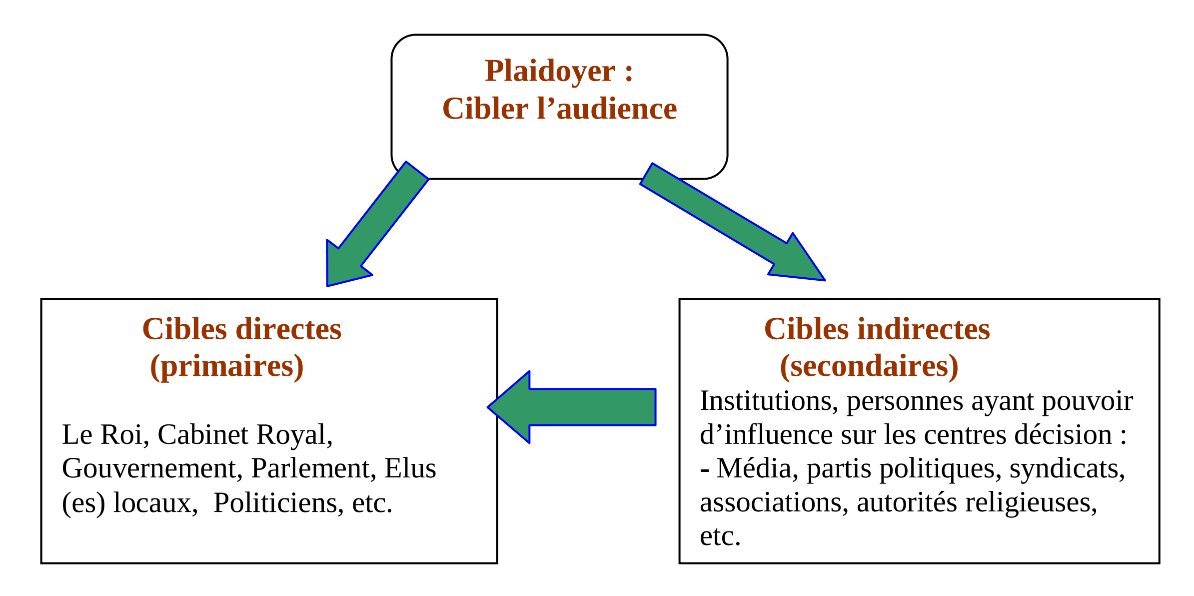
1. Quelles sont les cibles du plaidoyer ?

Pour cela, il s'agit de prospecter deux directions qui sont, en réalité, complémentaires :

- **Les cibles directes** : Ce sont les décideurs qui ont le pouvoir effectif de changer, renforcer, amender une loi, un règlement, un traité, une coutume etc. Leur décision affecte directement l'objectif de plaidoyer. Les publics cibles primaires sont donc les acteurs directs du changement que l'on cherche à réaliser par des actions de plaidoyer et sont représentés par les institutions suivantes, à titre non limitatif, du gouvernement, du parlement, des autorités religieuses, etc.

- **Les cibles indirectes** : ne décident pas du changement mais sont capables d'influencer très fortement les décideurs dans un sens ou dans un autre dans la mesure où leurs opinions influencent les publics primaires : ils peuvent favoriser ce changement ou s'y opposer.

Ce groupe pourrait être très diverse, citons à titre d'exemple: les conseillers, les partis politiques, les personnalités charismatiques ayant une grand prestige et crédibilité, les médias, les syndicats et le public.



Étapes de la création des alliances

Étape 1: Identifier les allié (e) s

- Personnes physiques: individus ou groupes d'individus
- Personnes morales: Organisations / associations /institutions...

Étape 2:

- Les étudier pour mieux les connaître (nom, fonctionnement, orientation, siège, domaines d'activités, expériences etc.)

Étape 3:

- Intéresser les allié(e) s à l'objectif de plaidoyer

Étape 4:

- Définir les responsabilités et rôles de chaque allié(e) Qui fera quoi ?

Étape 5:

- Gérer et entretenir les alliances : faire appel aux principes –clés du travail en équipe.

Source : Atelier Intermon-Oxfam ; Planification stratégique du plaidoyer

2. Comment connaître et comprendre vos audiences ?

Il est primordial de comprendre votre audience, d'identifier non seulement les motivations qui l'inciteront à soutenir votre cause, mais également les risques qu'elles encourent en s'alliant à votre cause.

2.1 Les cibles directes :

Les pouvoirs publics constituent, en général, la première cible directe du plaidoyer. Les pouvoirs publics c'est l'ensemble des autorités assurant la conduite des affaires publiques de l'Etat. Ils obéissent à des règles de fonctionnement spécifiques qu'il faut connaître.

La production des normes/ législations et politiques est le résultat des actions conjointes/concurrentes de nombreux intervenants: parlement, gouvernement, administrations… ayant différentes priorités: intérêt général, équilibres politiques, calendrier électoral.

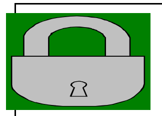
Les associations peuvent s'insérer dans ce processus pour l'influencer de telle façon à rendre les législations et politiques plus sensibles aux aspirations de la société.

Les cibles indirectes

Si elles n'ont pas le pouvoir de décider directement, ces cibles peuvent jouer un rôle vital et décisif dans votre stratégie de plaidoyer (avec vous ou contre vous). Il s'agit donc aussi de :

- Bien les identifier
- Comprendre leurs motivations/intérêt à vous soutenir ou non,
- Connaître leur mode de fonctionnement, etc.

Objectif du plaidoyer	Cible directe	Cible indirecte
Consacrer le tiers des sièges élus aux Femmes	- Le gouvernement dont le rôle est de préparer le projet du Code électoral, - Le parlement qui, finalement, va discuter, amender et adopter le code électoral	- Les secteurs féminins des partis politiques (les femmes des partis politiques ont un intérêt particulier à défendre cette cause) - Les organisations des droits des femmes - Les organisations des droits de l'Homme - Les médias car c'est un sujet qui les intéresse compte tenu de sa dimension et impact politiques



Les clés du succès

Dans un pays comme le Maroc, le pouvoir est souvent caché et ne réside pas toujours dans les sphères et lieux que l'on croit.
Pour cette raison, il est important de bien connaître le circuit décisionnel par rapport à l'objet de votre plaidoyer afin de bien identifier les cibles primaires (directes) pour:
- mieux les cibler car elles ont le pouvoir de décider du devenir de votre campagne de plaidoyer et leur réaction sera déterminante dans sa réussite ;
- mieux identifier les cibles secondaires, c'est à dire les personnes, organisations et institutions qui ont le pouvoir d'influer sur les cibles primaires (les médias , par exemple, ont généralement un grand pouvoir sur les décideurs)

Partie III:

Mettre en œuvre une campagne de plaidoyer

Il s’agit, dans cette deuxième partie, de passer en revue les principales entrées et clés pour la mise en œuvre de la campagne de plaidoyer

Cette partie sera déclinée en 3 modules :

Modules	Composantes
1. Mettre en place les alliances et mobiliser les soutiens	**1. Pourquoi et comment mettre en place les alliances ?** **2. Pourquoi et comment mobiliser les soutiens les plus larges possibles à votre campagne ?**
2. Argumenter votre plaidoyer et communiquer	**1. Comment argumenter et formuler les messages du plaidoyer ?** **2. Comment communiquer ?**
3. Mobiliser les fonds et assurer le suivi de la campagne de plaidoyer	**1. Comment mobiliser les fonds ?** **2. Comment assurer le suivi et l’évaluation de votre campagne de plaidoyer ?**

Module 1:

Mettre en place les alliances et mobiliser les soutiens

Objectifs

- Mettre en exergue l'importance primordiale des alliances entre différentes composantes de la société civile pour donner plus de poids à l'objet du plaidoyer ;
- Mettre en évidence l'importance de la mobilisation de soutiens externes les plus larges possible pour faire aboutir ces demandes.

Peut-être que la partie la plus importante dans une campagne de plaidoyer est la consolidation des efforts entre les mouvements, les organisations et les individus poursuivant les mêmes objectifs. Plus les gens sont impliqués dans des efforts stratégiques de plaidoyer, plus fortes et plus difficiles à étouffer sont les exigences pour le changement et la réforme.

Les réseaux de plaidoyer sont des groupes d'organisations et de personnes travaillant ensemble pour effectuer des changements aux politiques, aux lois ou aux programmes concernant un thème particulier[3].

Une représentation inclusive et diverse est vitale pour le succès et les nombreuses voix de celles qui sont les plus affectées devraient être inclues dans les réunions, les sessions de stratégies et les déclarations publiques, etc.

1. Pourquoi mettre en place les alliances ?

Pour réussir un plaidoyer, il est indispensable de former des alliances, qui permettent d'unir les forces, de mieux se compléter et d'avoir un effet de levier plus important.

1.1 En quoi la construction d'alliances/ coalitions est stratégique pour le secteur associatif ?

Le pouvoir du nombre

Il est évident que :
- Plus nous sommes nombreux, plus nous avons des chances d'avoir une plus grande visibilité, d'influer et d'être écoutés ;
- Plus nos demandes sont perçues comme crédibles et légitimes

[3] CEDPA: Création de réseaux pour le changement de politiques : Un manuel de formation pour le plaidoyer http://www.cedpa.org/uploaded_files/networking_french_all.pdf

La construction d'alliances/coalitions est stratégique au moins à deux niveaux:

Au niveau externe :

- ♦ Elle renforce le processus de changement: mise en commun de différentes capacités au sein du groupes et à des moments différents.
- ♦ Elle donne plus de poids aux demandes et causes défendues dans la campagne de plaidoyer: ces demandes sont exprimées par un grand nombre d'organisations ;
- ♦ Elle donne plus de crédibilité à votre campagne dans le mesure où les demandes ne sont pas perçues comme émanant d'intérêts étroits d'une seule association ;
- ♦ Elle donne plus de possibilités de mobilisation des soutiens plus larges et des moyens humains et financiers

Au niveau interne :

- ✓ A l'opposé des organisations traditionnelles, le réseau peut être flexible, participatif, non directif et rapide à agir ;
- ✓ La coalition participe à renforcer les capacités de ses membres à travers l'échange et l'apprentissage mutuel;
- ✓ Elle permet la mise en commun de la part d'organisations et de personnes partageant un objectif et des missions communes;
- ✓ Elle permet de renforcer les valeurs de gestion du pluralisme et de solidarité ;
- ✓ La baisse des coûts, puisqu'il y a mise en commun des ressources.

Cette étape représente donc un défi de taille mais elle est incontournable étant donné son importance stratégique. En effet, forger et maintenir des alliances prend du temps et de l'énergie car cela exige des relations de confiance entre le groupe de plaidoyer et ses alliés.

Exemples de coalitions dans le secteur associatif

Compte tenu des grandes résistances politiques à la revendication de l'égalité entre hommes et femmes dans les domaines législatifs et politiques, le mouvement des femmes au Maroc a développé une grande expérience en matière de construction de coalition pour des campagnes de plaidoyer spécifiques à intégrer d'autres composantes du secteur associatif (organisations des droits humains, de développement, etc.)

- ♦ **Printemps de l'Egalité**
- ♦ **Réseau pour le soutien au plan d'action pour l'intégration des femmes au développement**
- ♦ **Mouvement pour le Tiers des sièges élus aux Femmes**,….vers la Parité.
- ♦ **Réseau Anaruz** : regroupe près de 40 associations /centres d'écoute pour lutter contre les violences à l'égard des femmes

2. Comment construire un réseau/coalition

La construction et le maintien d'un réseau exigent le respect d'un certain nombre d'étapes et de conditions:

♦ **Étape 1: Identifier** les allié (e) s : Personnes physiques : individus ou groupes d'individus ; Personnes morales : Organisations / associations /institutions...
♦ **Étape 2**: **Les étudier** pour mieux les connaître (nom, fonctionnement, orientation, siège, domaines d'activités, expériences etc.)
♦ **Étape 3: Intéresser** les allié(e) s à l'objectif de plaidoyer
♦ **Étape 4: Définir** les responsabilités et rôles de chaque allié(e) : qui fera quoi ?
♦ **Étape 5: Gérer** et entretenir les alliances: faire appel aux principes clés du travail en équipe

Exemple : le Réseau Anaruz

Eléments nécessaires à la création d'Anaruz:	**Eléments nécessaires pour entretenir un réseau :**
❑ **But clair** : lutter contre les violences basées sur le genre. ❑ **Objectifs clairs**: Réaliser un plaidoyer national contre l'impunité en matière de violences basées sur le genre. ❑ **Vision partagée**: replacer les violences basées sur le genre dans un cadre conceptuel global afin de définir ses formes et ses manifestations : ♦ élaborer un protocole commun de collecte et d'enregistrement des plaintes ; ♦ mettre en place des outils communs d'analyse et de plaidoyer ; ♦ faire du réseau un puissant outil de renforcement des capacités ; ❑ **Membres engagés et solidaires** dans la lutte contre les violences basées sur le genre	❑ **Normes claires** (charte, règlement intérieur) ; ❑ **Organisation peu formalisée** (plénières, coordination nationale et coordinations régionales ; ❑ **Bonne communication** entre les membres (circulation de l'information) ; ❑ **Direction partagée** ; ❑ **Confiance réciproque** ; ❑ **Large participation des membres** : décisions et plan d'action décidés en commun accord lors des plénières du réseau ; ❑ **Une plate-forme de gestion** : assurée par l'association en charge de la coordination nationale

3. Pourquoi et comment mobiliser les soutiens les plus larges possibles à votre campagne ?

Pour accroître les chances de réussite, les réseaux de plaidoyer doivent identifier et étudier toutes les personnes et tous les groupes pouvant soutenir le thème et le but du réseau ainsi que ceux ou celles qui pourraient s'opposer à celui-ci.

Plus il existe de personnes ou de groupes qui aident à atteindre l'objectif, plus la possibilité de réussir devient réelle. Les réseaux peuvent forger des alliances avec d'autres réseaux ou groupes officiels, élargir le nombre de leurs membres, forger des alliances avec des entités privées et mobiliser un soutien public et collectif pour élargir leur base.

Il est important de bien identifier, connaître et anticiper les réactions des parties (individus, groupes, institutions) qui sont susceptibles de s'opposer à vos demandes. Cette connaissance permettra de mieux élaborer votre argumentaire et messages de communication/sensibilisation.
L'effort du plaidoyer ne doit pas avoir pour objectif de rallier cette catégorie mais devrait plutôt viser à la neutraliser

Enfin, les réseaux de plaidoyer ne doivent pas oublier les groupes neutres et ceux qui ne sont pas décidés. Dans certains cas, le meilleur investissement de temps et d'énergie consiste à s'adresser au public neutre dans la mesure où ce dernier n'a pas encore de position tranchée et arrêtée.

Matrice des parties prenantes

- **Quel est le positionnement des principales parties prenantes ?**
- **Identifier celles qui sont les plus déterminantes en termes de pouvoir/poids dans l'échiquier politique, économique et social**
- **Analyser les risques/ avantages qui se présenteront à votre audience cible lorsqu'elle se ralliera à votre cause.**

Qui sont mes alliés?

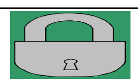
- Quels intérêts ont-ils à soutenir la cause du plaidoyer ?
- Est-il utile de se rapprocher d'eux en créant un consortium, ou garde-t-on chacun son propre message ?

Qui sont les opposants?

- Quels sont les arguments contre eux ?

Qui sont les neutres?

- Comment les mobiliser et les séduire ?



Les clés du succès

Les membres du réseau de plaidoyer doivent acquérir **des compétences et techniques** qui leur permettent d'entamer un dialogue avec des décideurs à tous les niveaux.

Les réseaux efficaces sont bien organisés, développent une identité d'équipe, fonctionnent d'après des normes et procédures acceptées par tous, mettent en place des systèmes et structures pour la prise de décision et la communication et profitent au mieux des compétences et des ressources de chaque membre, de manière à en retirer le maximum d'avantages.

Les défenseurs efficaces anticipent, en effectuant une analyse systématique, les intérêts et motivations de leur audience afin de les intégrer à la stratégie de plaidoyer.

Module 2:

Argumenter votre plaidoyer et communiquer

Objectifs
Doter les acteurs associatifs d'outils et savoir faire pour élaborer leur argumentaire et leur stratégie de communication, outils vitaux pour toute campagne de plaidoyer.

Une campagne de plaidoyer ne peut être envisagée sans une stratégie de communication destinée à faire connaître, sensibiliser et donner du poids aux arguments et objectifs du plaidoyer.

1. Comment argumenter et formuler les messages du plaidoyer ?

1.1 Elaborer l'argumentaire

Argumenter vos demandes et vos objectifs confèrent à votre plaidoyer des possibilités de :

- ♦ Trouver les arguments pour convaincre les personnes et les institutions qui ont le pouvoir de décision;
- ♦ Trouver des arguments pour répondre aux opposants;
- ♦ Faciliter la mobilisation des soutiens nécessaires à la réussite de votre campagne auprès des personnes /institutions qui n'ont pas de partis pris;
- ♦ Sensibiliser le grand public à votre cause;
- ♦ Conférer plus de crédibilité et de sérieux à vos demandes.

Les données du problème

- ♦ Quelles sont les causes superficielles et profondes ainsi que les déterminants (économiques, politiques, socioculturels, etc.) ?
- ♦ Quelles en sont les conséquences ?
- ♦ Qui est affecté, touché par le problème ou qui pourrait l'être ?
- ♦ Quelles sont les solutions possibles ?
- ♦ Qui peut prendre les décisions nécessaires pour résoudre le problème
- ♦ Qui peut influencer la prise de décision, dans le sens favorable ou défavorable ?

L'argumentation du plaidoyer devrait tenir en compte des éléments suivants :

- ♦ La politique officielle en vigueur,
- ♦ Le contexte socio-culturel (la culture dominante, les pratiques sociales, etc.),
- ♦ Les forces qui peuvent aider à la réalisation de l'objectif et les adversaires qui peuvent s'y opposer,
- ♦ Les contraintes d'ordre budgétaires, matérielles et techniques et les possibilités en matière de mobilisation de fonds pour atteindre l'objectif.

Votre argumentaire sera puisé dans :
- Les informations, données, statistiques et analyses (lois et politiques) que vous avez collectés.
- Votre propre connaissance de la question et du terrain.
- Le point de vue des populations dont les droits ont été violés.

1.2 Formuler les messages

Le message est un énoncé succinct et convaincant sur le but du plaidoyer qui saisit bien ce que l'on veut réaliser, pourquoi et comment. Il invite ou exhorte sans équivoque les décideurs à l'action ou les personnes capables d'influencer fortement au changement de comportements, d'attitudes, ou à une prise de conscience face à un problème donné.

Formulation du message	**Déclarations adaptées aux différentes audiences cibles, définissant le problème, spécifiant les solutions et décrivant les mesures à prendre.**

Source : THE CENTRE FOR DEVELOPMENT AND POPULATION ACTIVITIES (CEDPA): Plaidoyer: Développement d'aptitudes pour les dirigeants d'ONG, Série de manuels de formation du CEDPA, Volume IX.

2. Comment communiquer ?

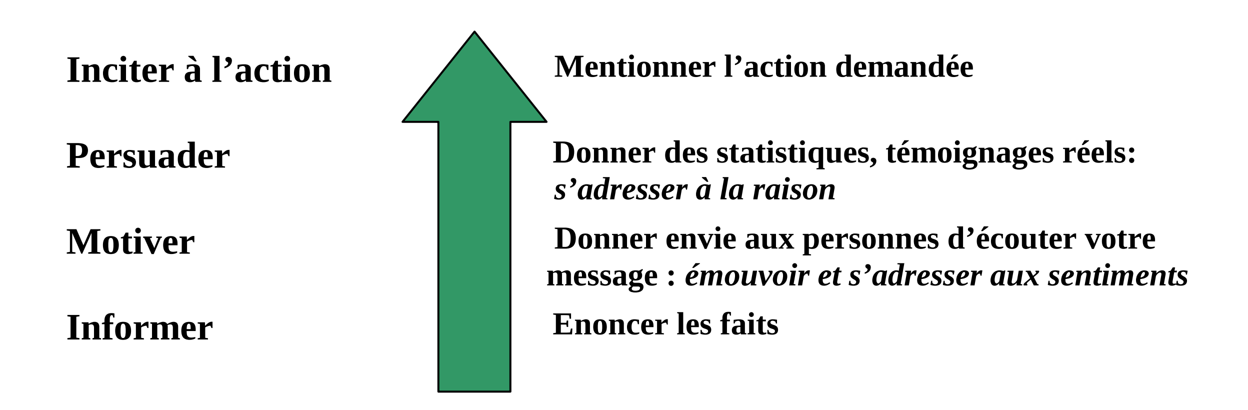
2.1 Supports de communication et mobilisation des soutiens

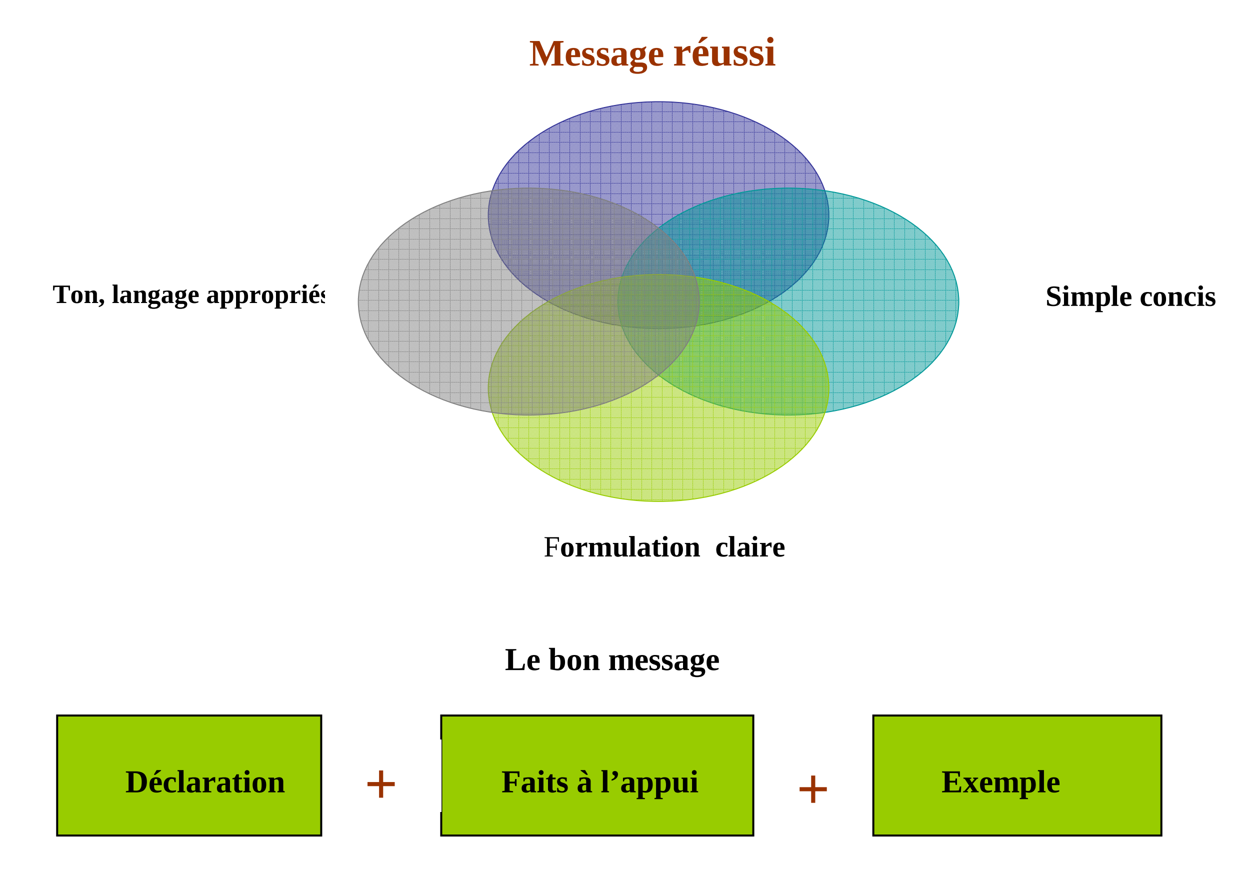
Des outils efficaces sont essentiels pour mettre les messages et les enjeux clés sous les feux de l'actualité. Pour cette raison, il faut prêter une attention particulière au choix de ces outils de telle façon à produire le plus grand impact sur vos cibles directes et indirectes.

Quelques-unes des différentes tactiques disponibles pour une communication réussie sont :
- les manifestations publiques,
- les gros titres accrocheurs et des slogans mémorables,
- les posters et les prospectus instructifs,
- les brèves succinctes pour les décisionnaires,
- les annonces d'actions urgentes pour campagnes,
- les interviews dans les médias

Quelles sont les clés pour travailler avec les média ?

Technique de persuasion pouvant influencer le public cible:
- Utilisation de faits et de chiffres (crédibilité);
- Utilisation d'exemples réels, de personnes (émotion);
- Arguments convaincants à un niveau personnel (conviction);
- Ecoute du point de vue de l'autre (participation).





Source : THE CENTRE FOR DEVELOPMENT AND POPULATION ACTIVITIES (CEDPA): Plaidoyer**:** **Développement d'aptitudes pour les dirigeants d'ONG, Série de manuels de formation du CEDPA, Volume IX**

Les clés du succès

Votre argumentaire doit être accessible, convaincant et crédible (intégrant indirectement des réponses à vos opposants) et montrant l'intérêt pour le pays et la société à prendre en compte vos propositions.

Cet argumentaire devrait aussi présenter/proposer des alternatives réalistes et pouvant être acceptées.

Jouer le jeu de la réciprocité avec les médias car il ne faut pas vouloir prendre sans donner. Il y a un besoin chronique des journalistes pour les informations. Le meilleur moyen d'en faire des alliés et d'établir de bonnes relations avec eux est de leur fournir les informations dont ils ont besoin dans la mesure du possible même si cette information n'est pas en relation avec le domaine de votre plaidoyer.

Module 3:

Mobiliser les fonds et assurer le suivi de la campagne de plaidoyer

Objectifs

Proposer quelques ressources et informations permettant de mobiliser les ressources et de faire le suivi et l'évaluation de la campagne de plaidoyer.

1. Pourquoi mobiliser des fonds?

La capacité à mobiliser des ressources représente une compétence importante pour les réseaux de plaidoyer. En effet, l'accès aux ressources financières élargit les options disponibles pour le réseau et donne aux membres la liberté d'essayer de nouvelles activités créatives ou même à un risque plus élevé qu'il ne serait possible avec des fonds limités[4].

Si les avantages d'obtention de financements extérieurs pour la campagne de plaidoyer sont évidents, toutefois un certain nombre de conditions préalables s'imposent aux acteurs de la société civile engagés dans une campagne de plaidoyer.

Il s'agit plus particulièrement des aspects relatifs à :

- Développement des compétences dans ce domaine ;
- L'observation d'une éthique en matière de fonctionnement transparent de la collecte et de gestion des fonds;
- La connaissance et respect de la réglementation (législation en vigueur) au Maroc en matière de collecte et de gestion des fonds.

2. Comment mobiliser les fonds?

Sans ressources, l'effort de plaidoyer ne pourra pas survivre. La mobilisation des ressources doit faire partie intégrante de la stratégie globale de plaidoyer.

2.1 Comment peut-on obtenir les ressources nécessaires au plaidoyer

Les types de ressources concernées sont : l'argent, la main d'œuvre, la contribution en nature, l'expertise, le soutien administratif, les locaux pour les réunions, les fournitures et l'équipement.

On peut obtenir les ressources financières par:

[4] CEDPA: Création de réseaux pour le changement de politiques: Un manuel de formation pour le plaidoyer, août 2000.

♦ Les apports personnels: cotisations, contributions en nature, les activités génératrices de revenus;

♦ Les apports extérieurs: les dons, sponsoring, financements d'institutions nationales (département ministériels, municipalité, etc.) et organisations internationales, du secteur privé, etc**.**

Suggestions concernant la mobilisation de fonds

- ♦ Chercher à disposer d'une base de financement diversifiée pour éviter de dépendre d'un nombre limité de sources. Toutefois, il est important de ne pas avoir trop de partenaires financiers avec des petits montants car cela complique la gestion ainsi que le contrôle des ressources ;
- ♦ Nommer des personnes qualifiées pour mener les efforts d'appel de fonds.
- ♦ Investir temps et énergie pour faire la connaissance des bailleurs de fonds éventuels.

Principales étapes de la mobilisation des fonds

On considère quatre étapes dans la mobilisation des fonds:

♦ **1ère étape:** élaborer le budget en précisant les éléments clés;

♦ **2ème étape**: présenter ce budget comme objectif de mobilisation des fonds;

♦ **3ème étape:** élaborer une stratégie de mobilisation des fonds en étudiant au préalable les sources identifiées;

♦ **4ème étape:** assurer le suivi de la mobilisation des fonds.

2.2 Respect de la transparence et de l'éthique associatives en matière de collecte et de gestion des fonds

Pour la collecte, il est important d'être attentif aux aspects suivants :

- ne pas accepter de dons ou de contrats pour des activités qui ne correspondent pas aux objectifs particuliers du plaidoyer. Cela permet de renforcer la crédibilité de la campagne de plaidoyer et permet, en outre, au réseau associatif de travailler en toute autonomie et en dehors de tout contrôle extérieur;

- sélectionner les bailleurs de fonds qui ont des intérêts et idéologies convergents avec la nature et l'objectif de la campagne de plaidoyer.

Pour la gestion des fonds collectés, il s'agit de :

- Mettre en place des procédures claires, transparentes et connues de tous les membres du réseau) quant à l'affectation de ces fonds ;
- S'assurer de la bonne affectation des ressources ;
- Faire un suivi strict des dépenses et procéder à la diffusion de rapports financiers réguliers.

2.3 Respect de la législation marocaine en matière de financement des associations

Que dit la Loi marocaine par rapport à la mobilisation des fonds par les ONG ?

Les sources de financement des associations déclarées telles que prévues par l'article 6 de la loi 75-00* sur les associations peuvent se résumer comme suit :

Les subventions publiques : administrations ; instances régionales, provinciales, locales ou même communales ;

L'aide du secteur privé: dons en argent ou en nature octroyés aux associations reconnus d'utilité publique oeuvrant dans un but caritatif, culturel, éducatif; scientifique, culturel, sportif, d'enseignement ou médical.

L'appel à la générosité publique : article 9 de la loi 75-00 précise que seules les **associations reconnues d'utilité publique** peuvent sans autorisation préalable faire appel à la générosité publique à condition que ce mode de financement soit prévu dans le décret de reconnaissance d'utilité publique de l'association.

Les aides des organismes internationaux à condition que les fonds ne proviennent pas d'associations **à caractère politique** et que la provenance et le montant de l'aide soient déclarés au Secrétariat Général du Gouvernement dans un délai de 1 mois à compter de la date d'obtention de l'aide, sous peine de dissolution de l'association.

* Dahir n° 75-00 modifiant et complétant le Dahir n° 1-58-376 du 15 novembre 1958 réglementant le droit d'association (B.O n° 5048 du 17 octobre 2002 du Dahir n° 02-200 du 23 juillet 2002) .

3. Comment assurer le suivi et l'évaluation de votre campagne de plaidoyer ?

L'évaluation permet d'assurer que les objectifs ont été atteints ou non. Lorsque l'objectif n'est pas atteint, la stratégie globale devra être révisée et le travail de plaidoyer reprend sa course à moins qu'il soit impossible de relever le défi.

3.1 Qu'est ce que le suivi/ évaluation et pourquoi faire?

Le suivi c'est la surveillance et l'analyse de façon régulière, périodique ou continue du déroulement des activités prévues dans le plan d'action afin de s'assurer que les ressources et activités permettent d'obtenir les résultats escomptés et les corriger. On l'appelle également Monitoring.

L'évaluation c'est la comparaison entre les prévisions et les réalisations d'une intervention en vue de déterminer si des activités données ont permis d'atteindre les objectifs fixés à l'avance.

Le suivi/ évaluation est un système qui remplit trois fonctions :

⇒ Informer

⇒ Apprécier l'efficacité et l'efficience des activités de plaidoyer et approfondir l'analyse des problèmes à résoudre et des ajustements nécessaires à apporter au fur et à mesure du déroulement des actions

⇒ Porter un jugement par rapport aux objectifs qui ont été fixés en début d'opération.

Exemples

Vous faites une campagne de presse autour de votre cause, assurez vous de :

- Faire le suivi des interviews parus dans la presse;
- Faire le suivi des débats et réactions parues dans la presse ;
- Documenter la campagne (press-book) cela vous permettra de documenter la mémoire de votre campagne.

Vous avez eu un entretien avec un responsable politique, assurez- vous de:

- Ecrire une lettre de remerciement à ce responsable (cela vous donnera l'occasion de présenter vos arguments de nouveau et répéter ce que vous attendez de ce responsable) ;
- Rédiger un compte rendu (même succinct) de cet entretien afin de faire le suivi.

3.2 Les différents types d'évaluations

	Types d'évaluations
Evaluation des résultats	Il s'agit de mesurer les progrès réalisés par rapport aux objectifs du plaidoyer.
Evaluation de l'impact	Il s'agit des changements qui affectent la campagne ou son environnement suite aux résultats de l'intervention.
Evaluation des processus	Il s'agit de reconstituer la mémoire de la campagne de plaidoyer pour répondre à la question suivante : comment cela s'est-il passé ? Les enseignements tirés permettront d'améliorer le processus en cours/la conception de campagnes futures.

Voir en annexe la liste de contrôle pour le système de suivi /évaluation

Etapes du suivi / évaluation

- Déterminer les objectifs et les dimensions du programme à évaluer en fonction des objectifs de départ (stratégie adoptée, résultats et impact),
- Concevoir le plan de suivi / évaluation y compris la détermination des indicateurs, les moyens de vérification et le plan de la recherche et évaluer les ressources nécessaires,
- Elaborer et tester les instruments de l'évaluation,
- Préparer l'évaluation au plan matériel, administratif et psychologique,
- Faire la collecte des données, les analyser et les interpréter,
- Documenter les résultats et les diffuser sous une forme appropriée,
- Procéder ou faire procéder à l'exploitation des résultats

Annexes

Annexe 1: **Liste de contrôle pour sélectionner un objectif de plaidoyer**

Critères	Objectif 1	Objectif 2
Existe-t-il des données qualitatives et quantitatives indiquant que l'objectif améliorera la situation ?		
L'objectif est-il réalisable ? Même avec l'opposition ?		
L'objectif bénéficiera-t-il du soutien d'une partie importante de la population ? Les gens s'intéressent ils suffisamment à l'objectif pour agir ?		
Pourrez-vous obtenir des fonds ou d'autres ressources dont vous avez besoin pour atteindre l'objectif ?		
Pouvez- vous identifier précisément les décideurs cibles ? Quels sont leurs noms et leurs postes ?		
L'objectif est-il facile à comprendre ?		
L'objectif du plaidoyer a-t-il des limites de temps précises et réalisables ?		
Etes-vous allié aux individus et organisations clés qui vous permettront d'atteindre l'objectif de votre plaidoyer ? Comment l'objectif aidera-t-il à développer des alliances avec d'autres ONG, responsables ou acteurs ?		
Les personnes s'efforçant d'atteindre l'objectif du plaidoyer auront-elles l'occasion de se familiariser avec le processus de prise de décision et d'y participer ?		

Source : Advocacy Training Guide de SARA / AED, adaptée à partir de Organizing for Social Change de la Midwest Academy..

Annexe 2: Liste de contrôle pour faire le suivi et l'évaluation de votre campagne

Techniques et outils	Indicateurs	Sources de vérification
• Analyse documentaire • Observation • Réunions bilans • Sorties sur le terrain • Enquêtes • Collecte de statistiques • Discussion de groupes dirigée • Entretien (individuel ou de groupe)	• Nombre de conférences parrainées par les leaders politiques • Nombre de signatures d'une pétition • Nombre de dépliants produits • Nombre de lettres écrites aux responsables • Nombre d'articles de presses produits sur la question • Nombre d'émissions radio/ TV	• Rapports internes • Rapports annuels • Médias • Rapports d'enquêtes • Rapports de recherche • Statistiques des services • Recensements généraux de la population • Procès-verbaux de réunions • Textes (lois, décrets, arrêtés, directives, etc.)

Annexe 3: Liste de contrôle : réussir votre campagne de plaidoyer

Pour réussir une campagne de plaidoyer, il est important de:	
- **Bien identifier l'objectif de la campagne**	- L'objectif doit être réaliste et réalisable.
- **Etre pro-actif**	- Ne pas attendre l'événement pour réagir mais essayer de créer l'événement.
- **Etre une force de proposition**	- Proposer les changements souhaités est une source de crédibilité externe et d'efficience interne.
- **Anticiper les événements**	- Anticiper les réactions des différents groupes; - Intervenir au début du processus de la prise de la décision; - Pour ne pas être pris de court et ne pas se retrouver devant le fait accompli. C'est toujours celui qui se prépare à l'avance qui a le plus de chances de maîtriser la situation
- **Bien connaître les processus et les circuits de la prise de la décision**	- Identifier la cible du message; - Identifier ce que les politiques veulent savoir. avant d'approcher les départements gouvernementaux, étudiez le programme et les intérêts de ce département en particulier; - Adapter votre message à leurs intérêts aidera à gagner leur attention et influencer leur prise de décision.
- **Argumenter dans un style concis et un langage clair;**	- Établir l'évidence de l'impact/effet des mesures proposées sur les intérêts du pays/ population plus globale.
- **Etre capable de travailler avec les autres**	- Construire des coalitions et réseaux et faire de telle sorte qu'elles puissent durer tout au long de la campagne de plaidoyer. - La formation d'alliances avec les groupes en question (par exemple avec les autres associations et réseaux) est indispensable à votre campagne de plaidoyer.
- **Savoir communiquer**	- Faire de telle sorte à intéresser les médias - Proposer ce que vous voulez d'une façon claire et bien formulée.
- **Disposer de ressources suffisantes et assurer le suivi**	- Il s'agit de disposer de ressources financières, humaines, informationnelles et relationnelles adéquates - Une bonne campagne de plaidoyer est basée sur le suivi de chaque activité menée.

Annexe 4: Liens utiles pour en savoir plus sur le plaidoyer

En langue française

- THE CENTRE FOR DEVELOPMENT AND POPULATION ACTIVITIES (CEDPA):
  - **Création de réseaux pour le changement de politiques** : Un manuel de formation pour le plaidoyer Projet POLICY

http://www.cedpa.org/uploaded_files/networking_french_all.pdf

- THE CENTRE FOR DEVELOPMENT AND POPULATION ACTIVITIES (CEDPA): **Plaidoyer: Développement d'aptitudes pour les dirigeants d'ONG,** Série de manuels de formation du CEDPA, Volume IX
http://www.cedpa.org/content/general/detail/666/

- Graham Gordon : **Le guide du plaidoyer, Bien comprendre *un plaidoyer*,** Tearfund 2002; www.tilz.info

- Ritu R. SHARMA : **Introduction au plaidoyer, Guide de formation, 1997**
http : //sara.aed.org/publications/cross-cutting/intro_advocacy/html/body_fr.htm

- Emergence: Guide pratique en matière de « Networking», « Lobbying» et d' « Advocacy» ; Mars 2006
http://www.omsar.gov.lb/AFKAR/docs/Guide/francais/GUIDE%20networking,lobbying,advocacy.pdf

- Heidi Lasher : **Plaidoyer en faveur de la vaccination : Comment susciter et maintenir un soutien en faveur des programmes de vaccination** ? Alliance mondiale pour les vaccins et la vaccination (GAVI) ; Programme pour la Vaccination des Enfants à PATH (Program for Appropriate Technology in Health), janvier 2001.
http://www.path.org/vaccineresources/files/GAVI-AdvocacyHandbook-French.pdf

En Anglais

- Human Rights and Trafficking in Persons: A Handbook; Global Alliance Against Traffic in Women;
http://gaatw.net/books_pdf/Human%20Rights%20and%20Trafficking%20in%20Person.pdf

- Advocacy Training Guide de SARA / AED, adaptée à partir de Organizing for Social Change de la Midwest Academy.

- **Advocacy Sourcebook : A Guide to advocacy for WSSCC co-ordinators working on the WASH campaign** ; Water Supply and Sanitation Collaborative Council (WSSCC)

http://www.wsscc.org/pdf/publication/Advocacy_Sourcebook_interactive.pdf